

# 新中期計画について

## 2023-2027年



住友ゴム工業株式会社  
SUMITOMO RUBBER INDUSTRIES, LTD.

## 2025年まで

- 基盤強化活動により組織体質改善等が進展・継続
- DX経営のための基幹システム刷新は2025年完了
- 「既存事業の選択と集中」、「成長事業の基盤づくり」に注力

## 2026年以降

- 「事業ポートフォリオ最適化」、「成長事業拡大」で再成長

Our Philosophyの具現化

成長事業の基盤づくり

既存事業の  
選択と集中

基幹システム刷新・DX人材育成

成長事業のビジネス拡大

事業ポートフォリオの  
最適化

事業環境の変化に迅速に適応し続ける  
DX経営の実践

基盤強化プロジェクト(BTC)

2020

2023

2025

2027

ターニングポイント

過去の振り返り

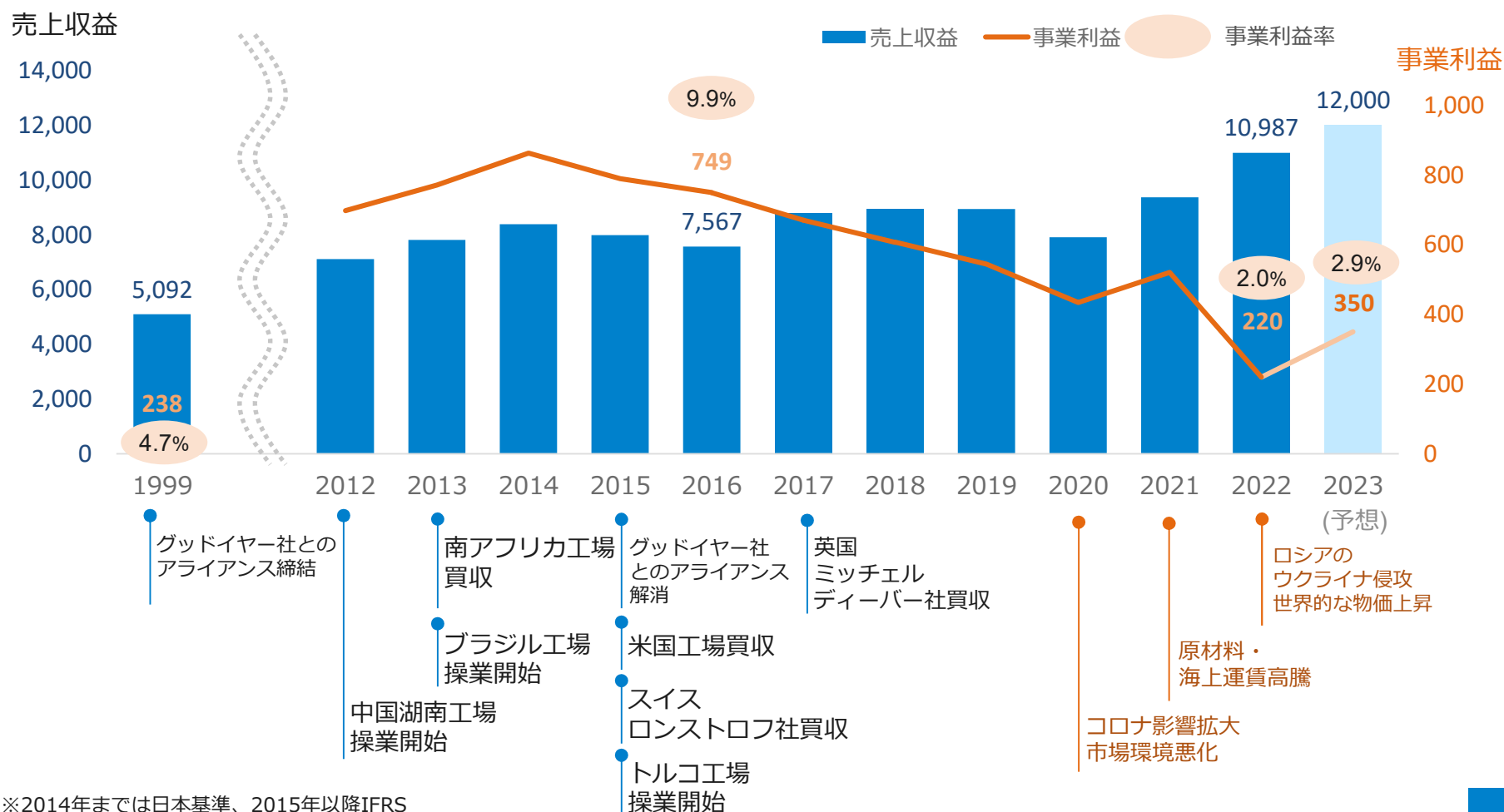
2025年までの取り組み

Our Philosophy 具現化のための取り組み



グローバル体制の構築をめざして行ってきた生産・販売投資の効果を十分に刈り取れず、外部環境変化の影響も受け収益性が低下

## 売上収益と事業利益の推移※(億円)





売上収益は増加したものの、タイヤ事業での事業利益減少が顕著

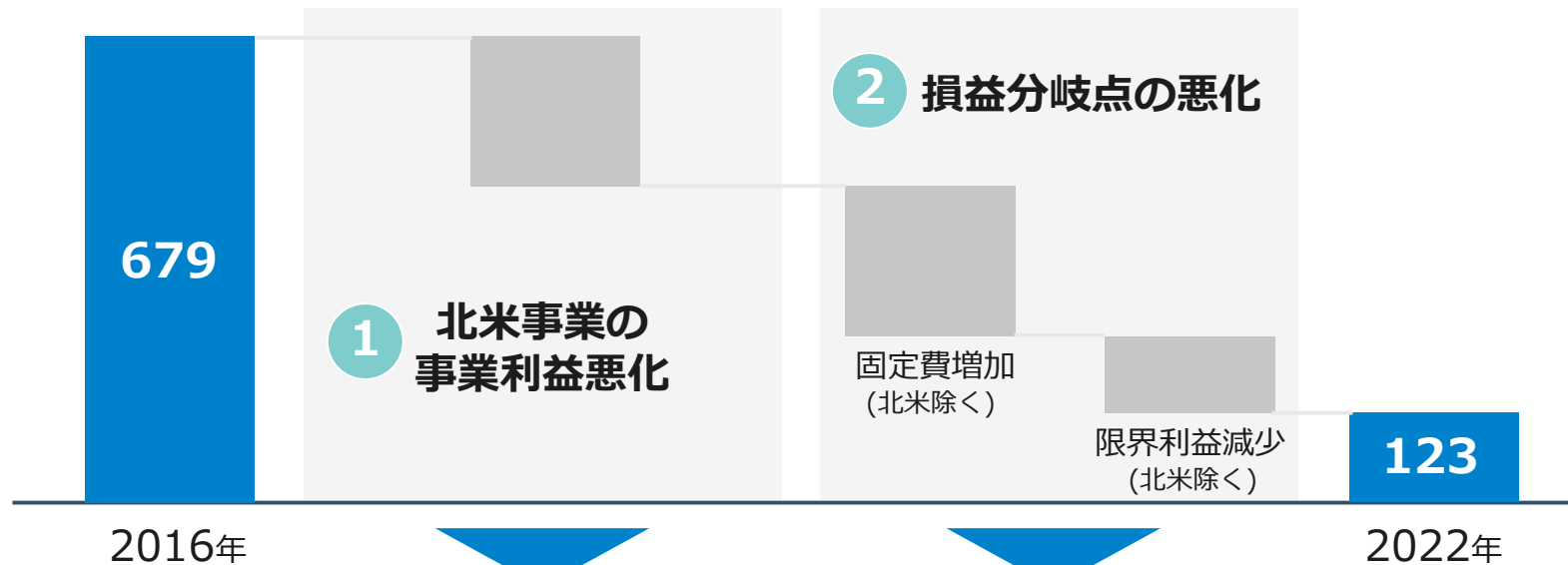
	売上収益(億円)	事業利益(億円)	概況 / 課題												
<b>タイヤ</b>	<table border="1"> <tr><th>年</th><th>売上収益(億円)</th></tr> <tr><td>2016</td><td>6,484</td></tr> <tr><td>2022</td><td>9,399</td></tr> </table>	年	売上収益(億円)	2016	6,484	2022	9,399	<table border="1"> <tr><th>年</th><th>事業利益(億円)</th></tr> <tr><td>2016</td><td>679</td></tr> <tr><td>2022</td><td>123</td></tr> </table>	年	事業利益(億円)	2016	679	2022	123	<ul style="list-style-type: none"> <li>グローバル体制構築に伴い、売上収益は順調に増加</li> <li>事業利益が低下し、収益性に課題</li> </ul>
年	売上収益(億円)														
2016	6,484														
2022	9,399														
年	事業利益(億円)														
2016	679														
2022	123														
<b>スポーツ</b>	<table border="1"> <tr><th>年</th><th>売上収益(億円)</th></tr> <tr><td>2016</td><td>728</td></tr> <tr><td>2022</td><td>1,166</td></tr> </table>	年	売上収益(億円)	2016	728	2022	1,166	<table border="1"> <tr><th>年</th><th>事業利益(億円)</th></tr> <tr><td>2016</td><td>43</td></tr> <tr><td>2022</td><td>89</td></tr> </table>	年	事業利益(億円)	2016	43	2022	89	<ul style="list-style-type: none"> <li>海外ビジネス拡大により順調に推移</li> </ul>
年	売上収益(億円)														
2016	728														
2022	1,166														
年	事業利益(億円)														
2016	43														
2022	89														
<b>産業品他</b>	<table border="1"> <tr><th>年</th><th>売上収益(億円)</th></tr> <tr><td>2016</td><td>355</td></tr> <tr><td>2022</td><td>421</td></tr> </table>	年	売上収益(億円)	2016	355	2022	421	<table border="1"> <tr><th>年</th><th>事業利益(億円)</th></tr> <tr><td>2016</td><td>27</td></tr> <tr><td>2022</td><td>7</td></tr> </table>	年	事業利益(億円)	2016	27	2022	7	<ul style="list-style-type: none"> <li>比較的小規模の事業が多く、採算性にばらつきがある</li> <li>低収益事業の抜本的見直しが課題</li> </ul>
年	売上収益(億円)														
2016	355														
2022	421														
年	事業利益(億円)														
2016	27														
2022	7														



2016年から2022年までにタイヤ事業の事業利益は556億円低下  
北米事業利益悪化、固定費・変動費増による損益分岐点悪化が主要因

## タイヤ事業 事業利益増減内訳

単位：億円



対策

- 1 北米で稼ぐ体質に変革
- 2
  - 既存事業の選択と集中
  - 運営・組織体制再構築
  - 成長事業の基盤強化
  - 変革プロジェクト

過去の振り返り

2025年までの取り組み

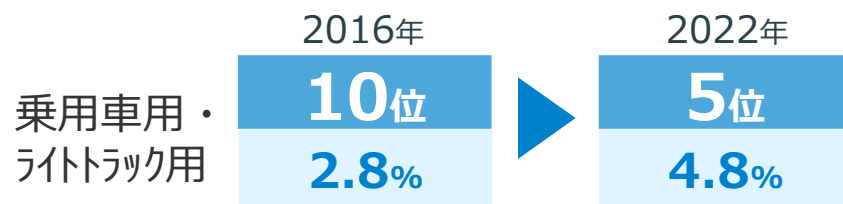
Our Philosophy 具現化のための取り組み



順調な販売を背景に、生産体制の抜本的改善を進めつつ、関税・海上運賃等のリスク低減のために地産地消比率を引き上げ、利益改善を図る

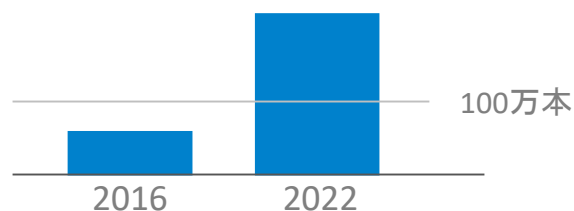
## 北米販売進捗：売上シェア※

魅力的な商品投入により  
Tier 2 トップをめざす



## WILDPEAK シリーズ販売状況

FALKEN



## 生産体制の抜本的改善

### ● 2025年までの速やかな収益改善

米国工場の収益改善には取り組みつつも、あらゆる選択肢を検討し2025年までの抜本的収益化に向けた目途付けを行う

### ● さらなる地産地消化

投資余力を作り、2026年以降の新拠点の検討を開始した

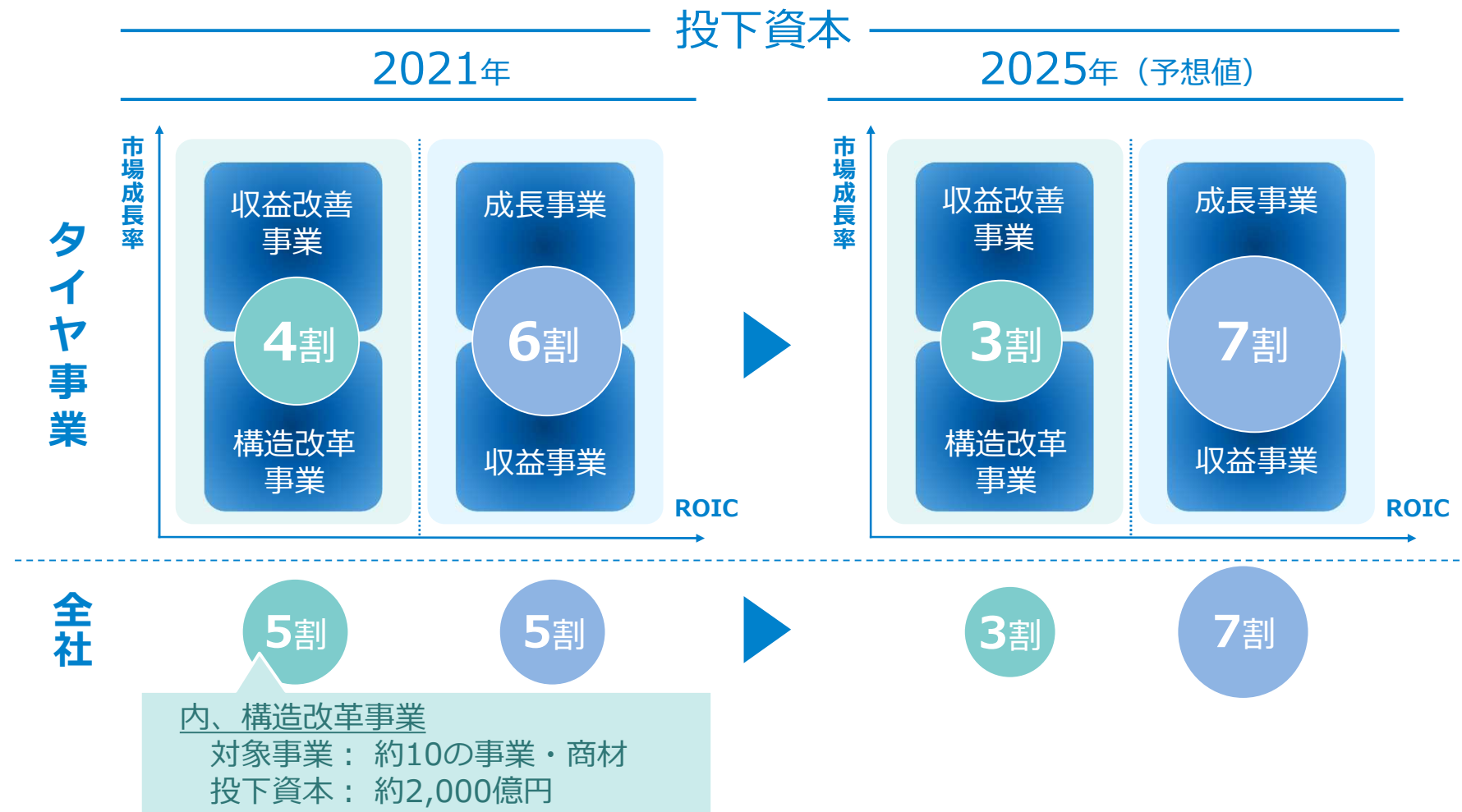
※ 2022年の北米における市販用タイヤでのファルケンブランドシェア（引用データ：Modern Tire Dealer）



## 2 タイヤ事業 既存事業の選択と集中



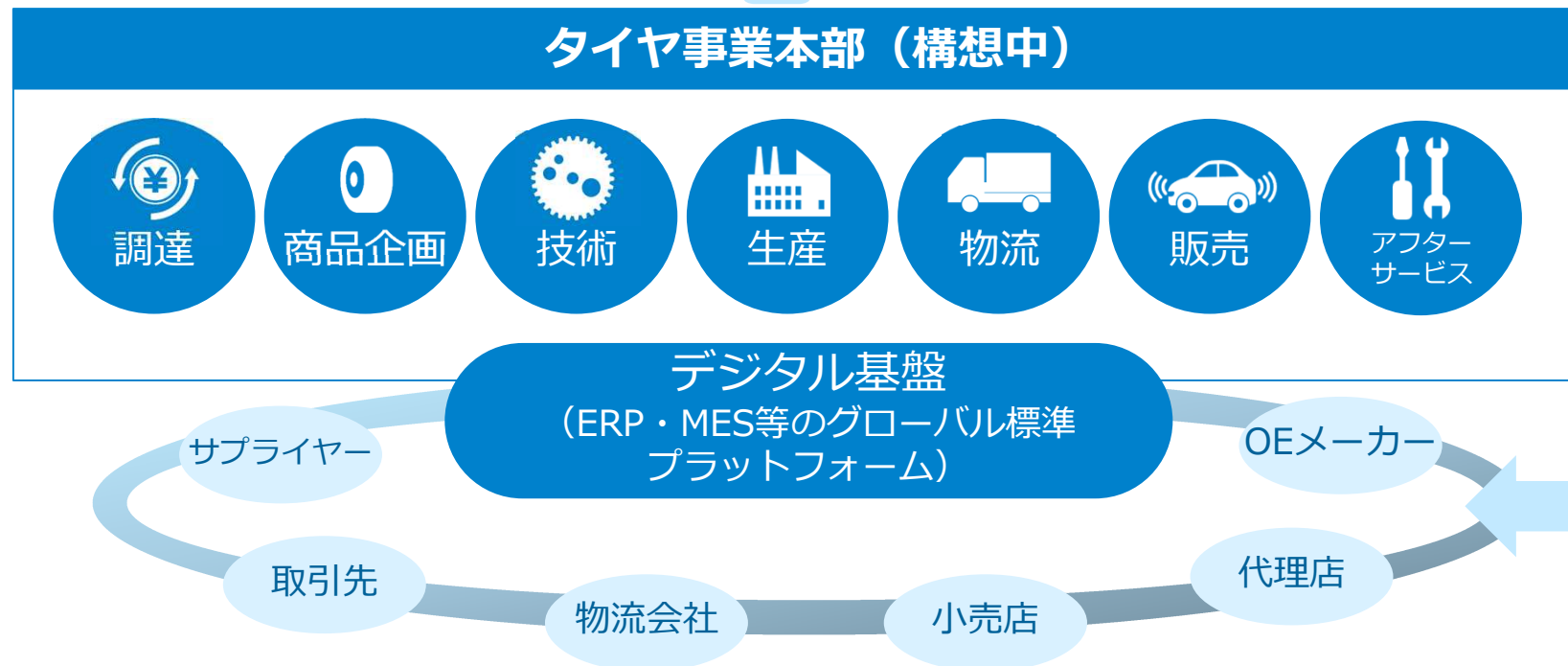
選択と集中により事業ポートフォリオを最適化し、構造改革事業からキャッシュを捻出。成長事業・収益事業へ投資と人材のリソース・シフトを実現し、損益分岐点比率を引き下げ、利益基盤を強固なものにする





DXの経営への取り込みにより、複雑化したバリューチェーンをデータに基づいて整理し、フラットな組織運営で事業効率を向上させ、顧客・市場の変化に迅速・柔軟に対応できる基盤を構築する

- 連結でSKUを約30%削減、製販・在庫の効率性を高める
- 原材料費の最適化により原材料相場の高騰に迅速・柔軟に対応
- 全社で生産アロケーションを見直し、生産・物流を最適化 等





ITリテラシー教育と効率的な業務設計により、再成長に向けたリソースシフトを実行する



### 再成長に向けたリソースシフト

- 成長・収益事業へのシフト
- リスキングによる人材の技能習得



### ITリテラシー教育

- 2025年までにスタッフ3,500人にデジタル人材教育を実施

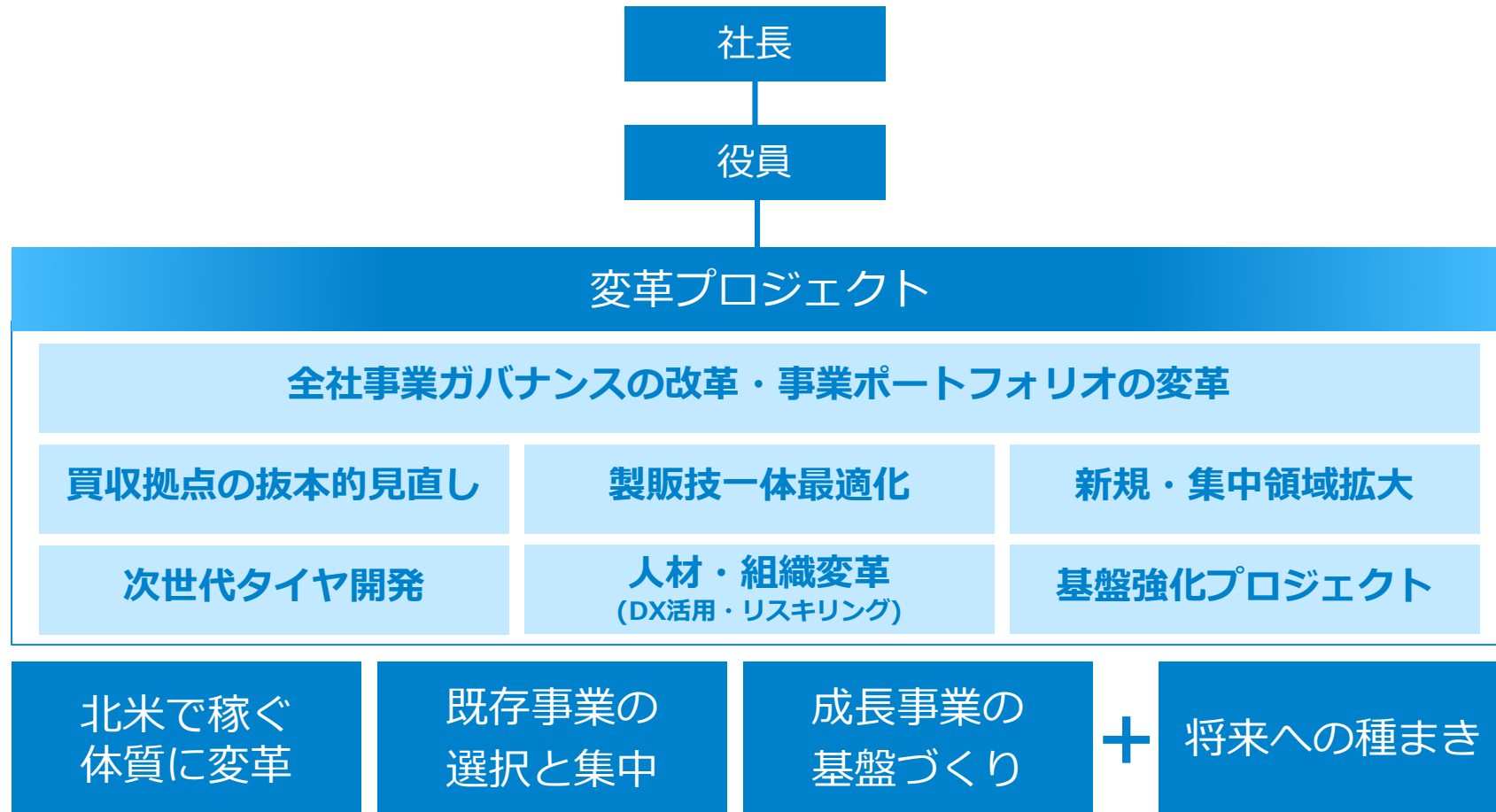


### 効率的な業務設計による リソース創出

- リーンな組織で働き方の高効率化
- DXによる組織の働き方改善
- ERP導入などDXによる業務効率化



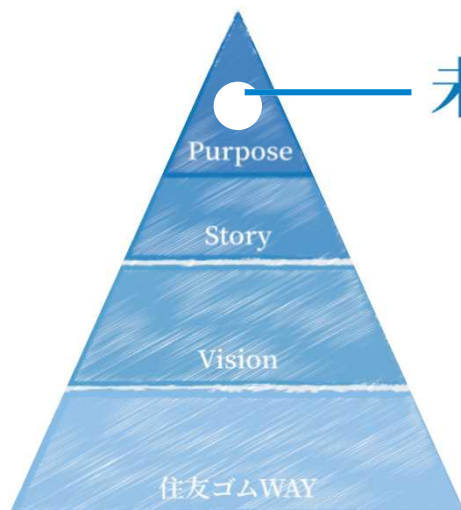
中期計画の課題解決を強力に推進するため、役員を中核とする「変革プロジェクト」を立ち上げ、2025年までにやりきる



過去の振り返り

2025年までの取り組み

Our Philosophy 具現化のための取り組み



未来をひらくイノベーションで  
最高の安心とヨロコビをつくる。

## タイヤ事業

- スマートタイヤコンセプトでのタイヤの進化

## データビジネス

- センシングコアの事業化

## スポーツ事業

- ゴルフ用品
- テニス用品

## 産業品事業

- 制振ダンパー
- メディカルラバー

# スマートタイヤコンセプトでのタイヤの進化①

未来を  
ひらく  
イノベーション

企画開発体制を拡充、最新デジタル技術を活用することで、スマートタイヤコンセプトの技術を更に進化させ新商品投入

## 企画開発体制の見直し

## 最新デジタル技術を用いた開発プロセス

新設

先行開発部

配合設計

タイヤリープAIアナリシス  
アドバンスド4Dナノデザイン

拡充

商品企画部 戦略企画グループ

構造設計

設計AI

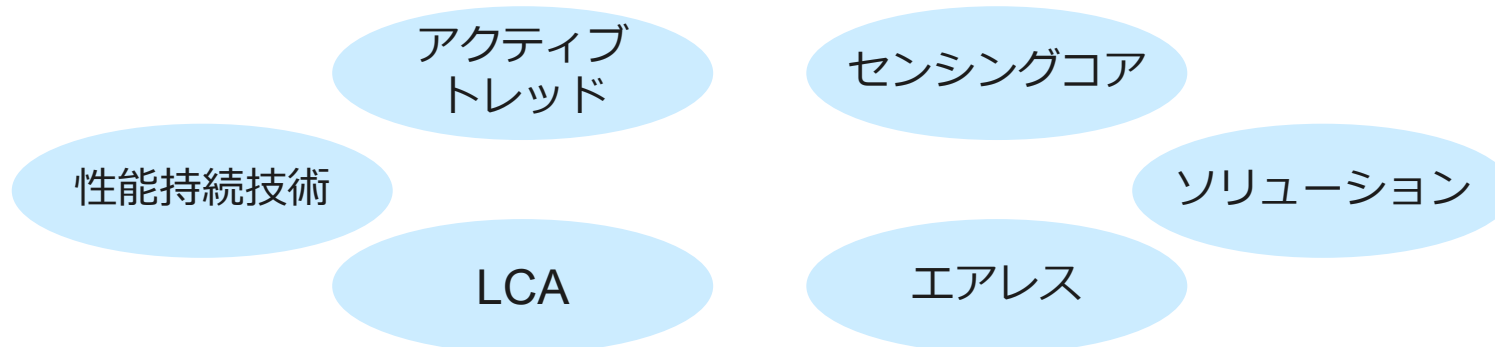
新設

中国テクニカルセンター  
(日米欧+中国の体制に強化)

評価・検証

モデルベース開発

## スマートタイヤコンセプト進化



# スマートタイヤコンセプトでのタイヤの進化②

未来を  
ひらく  
イノベーション

タイヤに加えてセンシングコア・ソリューションで将来のCASEの進展、サステナブルな社会（CASE+サステナブルな社会）に対応し、最高の安心・ヨロコビを提供

スマートタイヤコンセプトの技術	アクティブトレッド			センシングコア	ソリューション
	LCA 性能持続技術				
商品・サービス	オールシーズンタイヤ	EVタイヤ	軽量化タイヤ	センシングコア	ソリューション
Connected				○	
Autonomous	○			○	
Shared	○			○	○
Electric	○	○	○	○	○
Sustainability	○	○	○	○	○



最高の安心  
最高の  
ヨロコビ

アクティブトレッド技術を搭載したオールシーズンタイヤで  
CASE+サステナブルな社会に貢献

## アクティブトレッド技術

路面状況に応じてスイッチするゴム



## 次世代オールシーズンタイヤ



現行ALL  
SEASONタイヤ

アクティブ  
トレッド・  
低ノイズ



Under  
Development

次世代ALL  
SEASONタイヤ

アクティブトレッド技術を搭載した  
次世代タイヤを2024年商品化

## オールシーズンタイヤ需要予測※

市販用タイヤ市場に占める  
オールシーズンタイヤの割合 (2030年)

北米	欧州	日本
80%	25%	10%

※ 当社予測

最高の安心  
最高の  
ヨロコビ

次世代EVタイヤと独自技術の組み合わせで、将来のモビリティ社会に貢献

## EVタイヤ技術の進化



アクティブトレッド採用による  
低電費とブレーキ性能の進化

性能持続技術の進化



LCA（環境性能）向上

メンテナンスフリー  
（センシングコア・ソリューション）

## 次世代EVタイヤ を2027年発表予定

<2027年目標(対19年)>

転がり抵抗 30%低減  
軽量化 20%

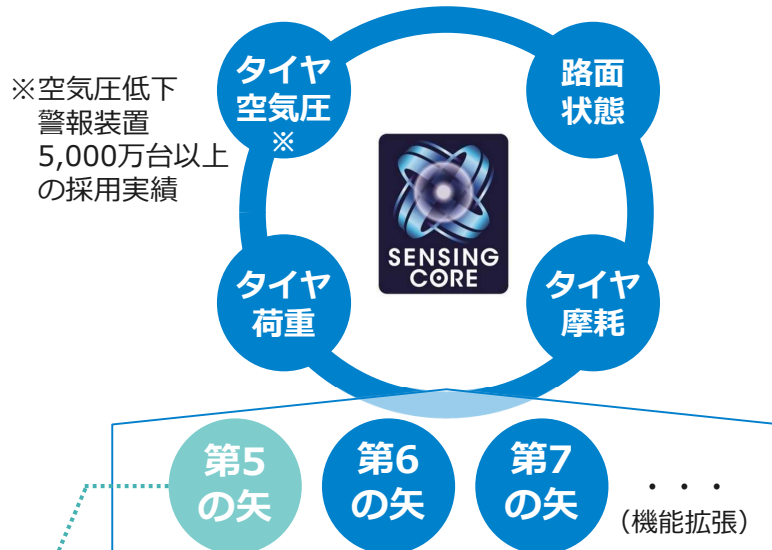


※1 特殊吸音スポンジ  
※2 タイヤパンク応急修理キット

最高の安心  
最高の  
ヨロコビ

センシングコアの機能を拡張していくことで、  
CASE+サステナブルな社会に貢献

## センシングコアの機能



### 第5の矢：車輪脱落予兆検知

JAMA（日本自動車工業会）大型車4社との  
取組みにより、大型車向けのセンシングコア  
車輪脱落予兆検知は有効性があるとの判断  
今後、実装に向けて自動車メーカーへ提案

## センシングコアの提供価値

タイヤ振動検知/路面状態検知  
による**事故防止・故障抑制**

タイヤセンシングによる  
自動車の**センサー補完・代替**

タイヤセンシングによる  
**4WD車の駆動トルク制御**

タイヤ状況のリアルタイム  
把握による  
**トータルフリートマネジメント**



Purposeのより高い次元での実現をめざし、タイヤの進化とデータビジネス拡大によってCASE+サステナブルな社会への対応強化



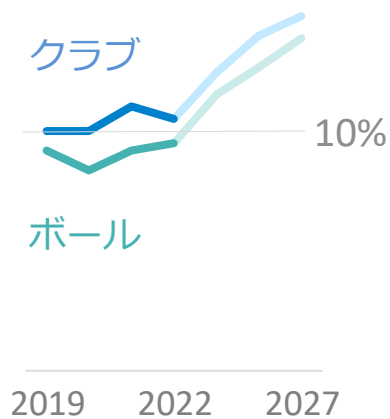
最高の  
ヨロコビ

ゴルフ用品では、メイン市場の北米でプレゼンス拡大し、世界3位をめざす

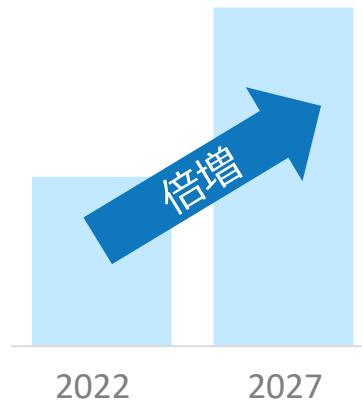
## 世界最大市場の北米での プレゼンス拡大

ゴルフクラブ・ボールで  
世界3位（シェア15%※）をめざす

当社ゴルフクラブ・  
ボール全世界シェア※



当社ゴルフ事業の  
北米売上金額



※当社推定

## 世界最高峰の北米ツアーでの 契約選手活躍で商品に対する信頼向上



松山英樹選手



キーガン・ブラドリー選手（米）



シェーン・ローリー選手（アイルランド）

最高の  
ヨロコビ

テニス用品では、ボールシェアTOP 3 ※1の信頼を基盤に更なる事業拡大

全豪オープン オフィシャルパートナー契約、  
ATPツアー4年連続No.1使用率※2を  
アピールし、ボールのシェアアップ

契約選手の獲得・活躍を通じ、  
ブランド価値向上、テニス事業拡大



契約更改の調印式

テニス四大大会「全豪オープン」の公式ボールサプライヤーに  
(2023年1月契約更改、2028年まで更に5年間)



有カアカデミーとの契約で若手選手育成・発掘



IMG ACADEMY



MOURATOGLOU  
TENNIS ACADEMY

※1,2 当社推定

最高の安心

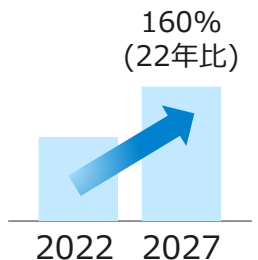
産業品事業では、災害対策や高品質な医療の提供に貢献し、人々がより安心して、安全・快適に生活できる社会をめざす

## 制振ダンパー

国内住宅用シェアNo.1※制振ダンパー  
MIRAIEで培った技術を軸に災害対策に貢献



MIRAIE



制振ダンパー  
売上金額イメージ



歴史的建造物への  
貢献

- 新型MIRAIE開発による顧客価値の拡大
- ビル、橋梁、自動倉庫分野への事業拡大
- アジアを中心に海外市場を拡大
- 歴史的建造物の耐震性向上に貢献

## メディカルラバー

独自の技術と高い品質で、人々の生活と命を守る医療分野に貢献



- 独自の高付加価値ゴム製品開発により  
バイオ医薬品市場での事業拡大
- 最新鋭生産ラインを拡充し生産能力拡大

※ 出典：外部機関調べ、(株)ショッパーズアイ

最高の安心  
最高の  
ヨロコビ

「はずむ未来チャレンジ2050」で掲げた各施策を推進し、  
ESG経営を実践していく



## Environment

### カーボンニュートラル

- CO<sub>2</sub>排出量対2017年50%減  
(2029年)※2030年達成計画から前倒し
- 水素ボイラー+太陽光発電を利用し、製造時(Scope1,2)カーボンニュートラルを量産タイヤで達成(2023年1月23日)
- 本年中にScope3削減目標策定・公表予定

### サステナブル原材料

- 40%達成(2030年)

### 循環型構想

- 2023年3月別途詳細公表



## Social

### リーダーシップ開発

- 全社組織健康度の主要項目にてポジティブ回答80%以上達成(2025年)

### 女性活躍の推進

- 女性管理職比率7%達成(2025年)

### 人権マネジメント体制構築

- グローバル人権方針策定、人権デューデリジェンス実施(2024年)



## Governance

### 取締役会の多様性向上

- 独立社外取締役の比率(現在1/3)を向上(2025年)

### ガバナンスの実効性向上

- FTSE スコア向上(2025年)

### 税の透明性

- グローバル税務戦略の実行(2025年)



最高の安心  
最高の  
ヨロコビ

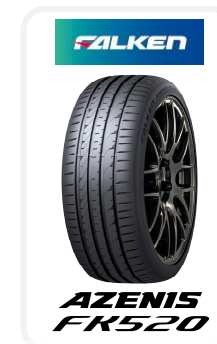
白河工場※1にて水素ボイラー+太陽光発電の自然エネルギーを利用した、製造時(Scope1,2)カーボンニュートラル※2を達成した量産タイヤ(FK520)が完成

- ※1：白河工場の高性能タイヤを製造する生産システム（NEO-T01）において
- ※2：二酸化炭素をはじめとする温室効果ガスの「排出量」から、植林、森林管理などによる「吸収量」を差し引いて、合計を実質的にゼロにすること

**上流**

Scope 3

- ・ 原材料
- ・ 輸送・配送
- ・ Scope1、2に含まれないエネルギー等



**下流**

Scope 3

- ・ 製品の使用
- ・ 製品の廃棄等

- 2023年中に2030年のScope3削減目標を策定・公表予定
- Scope3を含めたカーボンニュートラルをめざす取り組みに挑戦



2020年公表の2025年計画について、売上収益1兆円は達成  
事業利益1千億円、ROE10%、D/E Ratio0.5達成は2026年以降の見込み

	2022年	2023年	2027年 目標
事業利益率	2.0%	2.9%	7%
ROE	1.8%	3.2%	10%
D/E Ratio	0.7	0.7	0.6
ROIC	1.7%	2.6%	6%

以上